

Análisis Liderazgo Directivo y su Impacto en el Desempeño de las Instituciones Educativas del
Municipio de Pueblo viejo para Formular un Modelo en el Departamento del Magdalena

Autor:

Pedro Pablo Fonseca Cantillo

Asesor:

Jesús Rafael Fandiño Isaza

Monografía para optar al Título de Magister en Administración de Organización

Universidad Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios –ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Santa Marta

2020

Índice

	Pag
Resumen	6
Abstrac	7
Prologo	8
Introducción	9
1. Objetivos	10
1.1. Objetivo General	10
1.2. Objetivos Específicos	10
2. Antecedentes	11
2.1. Planteamiento del Problema	12
2.2. Pregunta Problema	13
2.3. Justificación de la Investigación	13
3. Marco referencial	15
3.1 Marco Teórico	15
3.2 Marco Legal	22
4. Marco Metodológico	23
4.1. Tipo de Investigación	23
4.2. Metodología de la investigación	23
4.2 Método de la investigación	24
5. Análisis comparativo de Modelos internacionales	25
6. Propuesta modelo de liderazgo para implantar en las IED del Magdalena	26
6.1. Análisis de la situación	27
6.2. Coexistencia de 2 estatutos	27
6.3. Condición actual del personal en los planteles educativos del Magdalena	28
6.4. Causas de la deserción y repitencia escolar	29
6.4.1. Estrategias del MEN para disminuir la deserción escolar	30

6.5.	Infraestructura	30
6.6.	Liderazgo transformacional	31
6.7.	Liderazgo Distribuido	32
6.8.	Modelo de liderazgo propuesto Híbrido entre el modelo de liderazgo transformacional de Leithwood y el enfoque distribuido de Harris	33
7.	Problemas a resolver con el modelo	36
8.	Beneficios del modelo propuesto para el sector educativo del departamento del Magdalena	36
9.	Implementación del modelo híbrido Transformacional-Distribuido	36
10.	Evaluación del modelo	39
11.	Lecciones aprendidas	40
	Conclusiones	42
	Referencias bibliográficas	43
	Anexo	50

Tablas

Tabla No 1	Comparación modelos internacionales	Pag 25
Tabla No 2	Comparación estatutos docentes	Pag 27
Tabla No 3	Planta personal secretaria de educación del Magdalena	Pag 28
Tabla No 4	Relación de liderazgo y eficacia colectiva en instituciones educativas públicas de Bogotá	Pag 35
Tabla No 5	Implementación del modelo	Pag 37

Lista de Abreviaturas

ICFES: Instituto colombiano para el fomento de la educación superior

IE: Instituciones educativas

IED: Instituciones educativas departamentales

ISCE: Índice sintético de la calidad educativa

MEN: Ministerio de educación nacional

ENDE: Encuesta nacional de deserción escolar

OCDE: Organización para la cooperación y desarrollo económico

SENA: Servicio nacional de aprendizaje

SICED: Sistema interactivo de consulta e infraestructura educativa

TIC: Tecnología de la información y comunicación

UNESCO: Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura

Resumen

El departamento del Magdalena de acuerdo a los reportes del Ministerio de educación, lleva años sumido en una calidad educativa por debajo del promedio nacional, se han realizado inversiones en este sector que no han dado los frutos esperados. Ante esta situación se han realizado esfuerzos en la formación de docentes y directivos docentes en programas de postgrado, de igual forma se han implementado programas tales como el “Ciclón”, que busca mejorar los aprendizajes a través de la investigación como estrategia de uso pedagógico basada en las TIC.

A pesar de estos esfuerzos los índices de excelencia educativa (ISCE), sigue colocando al departamento en los últimos lugares del país. Ante esta situación es preciso identificar experiencias de liderazgo exitosas que puedan implementarse en el departamento del Magdalena, para lo cual se realizara

Se espera que esta monografía de claridad referente a un modelo de liderazgo que potencialice la labor de los miembros de la comunidad educativa en especial de los directivos docentes, que sea aplicable al departamento del Magdalena, que pueda incidir de manera favorable en el trabajo de equipo en las IE y por ende se obtenga como resultado aprendizajes significativos en los estudiantes que permitan mejorar los índices de calidad del departamento.

Por lo tanto dado la singularidad del contexto social del departamento del Magdalena el cual ha estado inmerso en un atraso con respecto a los resultados académicos con entidades territoriales similares como el caso del departamento Atlántico, se propone un liderazgo híbrido entre el transformacional y distribuido, que haga énfasis en la gestión académica y administrativa sin olvidar la parte motivacional que ayudara a que los procesos en el interior de las instituciones mejoren y por ende resultados, se logren con mayor eficiencia.

Palabras claves: Liderazgo, Liderazgo distribuido, liderazgo transformacional, estrategia pedagógica

Abstract

The Magdalena department, according to the reports of the Ministry of Education, has been in educational quality for years below the national average; investments have been made in this sector that has not yielded the expected results. Given this situation, efforts have been made in the training of teachers and teachers in postgraduate programs, in the same way, programs such as the “Cyclone” have been implemented, which seeks to improve learning through research as a pedagogical strategy supported by ICT.

Despite these efforts, the Educational Excellence Index (ISCE) continues to place the department in the last places in the country. Given this situation, it is necessary to identify successful leadership experiences that can be implemented in the department of Magdalena

It is expected that this monograph of clarity regarding a leadership model that potentiates the work of the members of the educational community especially of the teaching directors, which is applicable to the department of Magdalena, which can favorably influence teamwork in the educational institutions and therefore it is obtained as a result of significant learning in the students that allow improving the quality indices of the department.

Therefore, taking in to account the peculiarity of Magdalena Department social context which has been immersed in a delay with respect to academic results with similar territorial entities – i.e. Atlantico department- , we propose a hybrid leadership between the transformational and distributed leadership that emphasize in the management academic and administrative sector without forgetting the motivational part that will help to improve the process inside the institutions and therefore, to achieve results with more efficiency

Keywords: Leadership, Distributed Leadership, Transformational Leadership, Pedagogical Strategy.

Prologo

La presente monografía titulada “Análisis de liderazgo directivo y su impacto en el desempeño de las instituciones educativas de Pueblo Viejo para formular un modelo en el departamento del Magdalena”. Se analizó el liderazgo de los directivos docentes a la luz de experiencias nacionales e internacionales. En el presente trabajo se tomó como base los resultados académicos del departamento del Magdalena haciendo énfasis en las instituciones educativas de Pueblo Viejo.

La primera parte de la monografía está dedicada a contextualizar, el trabajo de los directivos docentes y como pueden incidir en el resultado y posicionamiento de las instituciones que lideran de acuerdo a las pruebas saber y supérate que realizan año tras año.

Después se procede a realizar una comparación entre los modelos de liderazgo que son exitosos a nivel internacional, para identificar semejanzas, diferencias, debilidades y fortaleza de los mismos. Al finalizar la monografía se procede a identificar el modelo que se considera más apropiado para implementarse en las instituciones educativas del Magdalena dado los resultados obtenidos a través del tiempo y en condiciones que se puedan implementar en el departamento de acuerdo a la caracterización cultural, política, social y económica de la región.

Por último se procederá a sacar las conclusiones a partir de la información obtenida y clasificada, de tal forma que se brinde unos resultados que puedan implementarse en las IED del Magdalena.

Introducción

Los seres humanos como ser sociable, siempre ha buscado integrarse con otros miembros para formar equipos, dada su naturaleza de vivir en sociedad, es por esta razón que surgen organizaciones de todo tipo que tienen como finalidad crear sinergias en el grupo para alcanzar de forma más eficientes los objetivos propuestos.

En este sentido el sector educativo ha buscado estar acorde a los cambios que continuamente se vienen dando en la sociedad, más aún en países como Colombia, que tiene situaciones particulares que afectan el proceso que se da en las escuelas, entre esas razones podemos enunciar el olvido de muchas regiones rurales por parte del estado, el problema de violencia por grupos armados, la creciente corrupción que desvían recursos de este sector. Con base en este panorama, es necesario maximizar los recursos con los que se cuenta de tal forma que se puedan mejorar los índices de calidad educativa y que los estudiantes del departamento del Magdalena alcancen las competencias necesarias que permitan su desarrollo en todos los niveles en la sociedad actual.

Según OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) “sitúan el liderazgo educativo como el segundo factor interno a la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje”.

Por lo tanto, en el presente trabajo se pretende analizar experiencias de liderazgo directivo exitosos, con el fin de tomar un modelo que pueda ser implementado en el departamento del Magdalena teniendo en cuenta las particularidades del contexto.

Este modelo permitirá tener en las instituciones educativas ambientes de trabajo agradables, que genere sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa, donde prime el trabajo en equipo.

Para lograr este objetivo se realizará una revisión documental de los diferentes modelos de liderazgo a nivel de Colombia e internacionales que hayan dado resultados positivos en contextos similares, con el fin de adaptarlos y que puedan generar mayor impacto dentro de las instituciones.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Analizar experiencias exitosas de liderazgo directivo que han incrementado el desempeño de las instituciones educativas del Municipio de Pueblo Viejo que permita formular un modelo para el departamento del Magdalena.

1.2. Objetivos Específicos

- Reconocer las distintas clases de liderazgo que se presentan en cada IED del municipio de Pueblo Viejo.
- Estudiar experiencias exitosas en liderazgo directivo en Colombia e Internacionales como referentes para incrementar el desempeño de las IE del Magdalena
- Identificar las ventajas del liderazgo directivo para mejorar el desempeño de las I.E.D del municipio de Pueblo Viejo.
- Formular un modelo de liderazgo directivo para las I.E.D. del Departamento del Magdalena.

2. Antecedentes

En toda organización se necesitan de un grupo de personas que direccionen su desarrollo; Colombia el sector educativo tiene una jerarquía que inicia con el ministerio de educación, secretarías de educación llegando a los rectores, coordinadores y docentes, los cuales son los encargados de afrontar los momentos de verdad con los padres de familia y alumnos.

Las instituciones educativas del país aunque manejan los mismos lineamientos curriculares para todos los colegios públicos. (Colombia. Aprende, 2018); presentan grandes diferencias, cuando se compara el desempeño de cada una de ellas, incluso dentro de un mismo municipio, tanto a nivel académico como en el direccionamiento de las instituciones. En este último ítem se puede observar diferentes clases de liderazgo que se dan en el seno de las instituciones, tales como: liderazgo autocrático, participativo, orientados a tareas, transaccional y transformacional.

En el caso del Magdalena y más específicamente del municipio de Pueblo Viejo el cual cuenta con 5 instituciones educativas (IED San José de Pueblo viejo, IED de Tasajera, Centro Islas del Rosario , IED Palmira, San Juan de palos prietos), se observa que lleva más de una década ocupando los últimos lugares a nivel de educación. Como evidencia se tiene las pruebas saber 2017 del grado 11 donde se evalúa el núcleo común, el municipio obtuvo una valoración promedio de 41,79 mientras que el departamento obtuvo una valoración de 46.71 y Colombia en promedio de 51.92(diaemineducacion,2018), esto muestra que el municipio de Pueblo viejo se encuentra a 5 puntos porcentuales debajo del promedio del departamento y aproximadamente a 10 puntos de la media de Colombia , este panorama aunado ,al 7% en niveles de deserción estudiantil para el 2015 (Sedmagdalena, 2018),que aunque han disminuido siguen siendo altos, dado la gratuidad de la educación por ejemplo para el año 2017 en el Magdalena según reporte de la secretaria de educación departamental desertaron 6332 alumnos lo que corresponde a un 3% de la matricula bruta (Sedmagdalena, 2018).

2.1. Planteamiento del Problema

Las instituciones educativas actualmente deben hacer frente a los cambios que suceden en el seno de la sociedad. Partiendo de la conformación del núcleo familiar donde se pueden ver muchos niños viviendo con personas diferentes a sus padres, el escaso tiempo que muchas veces pasan los padres con los hijos, desmotivación de docentes en su quehacer diario, falta de aplicación de estrategias para mejorar los aprendizajes, la imitación de modelos no contextualizados por ejemplo “Si el modelo de privatización y de contratación del servicio educativo funciona en Norteamérica, acá se imita. Lo mismo ocurre con la evaluación docente, los índices de calidad, o con los famosos modelos de Shanghai y Finlandia” (Semana, 2016), que no son malos porque los resultados los avalan pero se deben adaptar al desarrollo que tenemos actualmente como sociedad, todos estos factores han influido en los altos niveles de repitencia y deserción entre los alumnos del departamento del Magdalena, principalmente del municipio de Pueblo viejo.

Esta situación ha puesto al descubierto que al igual que toda la sociedad las instituciones educativas deben sufrir transformaciones que permitan adecuarse a la realidad de la región y contribuir con el desarrollo del departamento del Magdalena, al sacar de los diferentes claustros educativos jóvenes emprendedores, críticos de la actualidad colombiana; para lo cual es indispensable jalonar desde la parte directiva procesos de calidad en las diferentes IED.

Dado este panorama es evidente que se necesita desde la dirección de las IE la aplicación del modelo de liderazgo que pueda implementarse en departamento, para mejorar los índices negativos que se tienen con respecto a resultados de pruebas saber, reprobación y deserción de estudiantes, lo cual está directamente relacionado con los diferentes procesos organizacionales y, al ambiente escolar que se dan dentro de la institución. Solo en la medida que se pueda implementar este tipo de liderazgo donde confluyan los diversos actores de la comunidad educativa, se podrá alcanzar los objetivos propuesto en la misión y visión de cada I.E.D, basados indudablemente en el trabajo en equipo con líderes que potencien la realización de dichos trabajos.

2.2. Pregunta Problema

¿Qué experiencias exitosas de liderazgo de los directivos docentes puede generar un mayor desempeño en las IED del Municipio de Pueblo Viejo que permita formular un modelo para el departamento del Magdalena?

2.3. Justificación de la Investigación

Hace varias décadas atrás los directivos docentes asumían su rol de manera autoritaria. Con el desarrollo de la sociedad esa clase de liderazgo ha quedado olvidada; actualmente gracias a los procesos de globalización y desarrollo social tanto la práctica pedagógica como la administrativa han sufrido grandes cambios.

En Colombia, según la clasificación de planteles educativos hecha por el ICFES, se puede observar que en el Magdalena, la IED Normal María Auxiliadora de Santa Marta, fue la institución pública con mejor desempeño en las pruebas saber 11-2018, donde obtuvo el puesto 1087 dentro de la clasificación general (ICFES ,2018). A todas luces este resultado muestra la distancia existente a nivel educativo entre el Magdalena y otros departamentos del país.

De acuerdo a este panorama se hace necesario el análisis de experiencias exitosas en el liderazgo de directivos, de tal forma que pueda implementarse, las actividades diarias de los directivos y docentes, para potencializar su labor logrando influir de manera positiva en aspectos tales como trabajo en equipo, creación de consenso, motivación, adaptación al cambio, empatía y producción de resultados. Estos aspectos en su conjunto determinaran mejoras en el desempeño de docentes y por ende de los alumnos, contribuyendo así al mejoramiento de los porcentaje de alumnos que terminan su educación media, que actualmente en el departamento es del 96%, dado la tasa de repitencia 2% y deserción 2%.(Sedmagdalena , 2018).

Otro punto importante, hace referencia al porcentaje de alumnos que siguen estudiando una carrera profesional al terminar la educación media en las instituciones educativas de Pueblo Viejo, en este sentido en la cabecera municipal menos del 20% de los estudiantes siguen estudios profesionales, razón por la cual caen en un círculo vicioso que los lleva a realizar el mismo arte

de sus padres que en el caso específico de Pueblo viejo es la pesca, la cual ha generado un atraso del municipio con respecto a sus vecinos, porque las nuevas generaciones no están brindando esa transformación que solo se puede lograr mediante la educación.

Por lo tanto, el liderazgo de parte de los directivos docentes puede generar un gran impacto en la dinámica de la región cercana a la Ciénaga Grande al sensibilizar a todos los miembros de la comunidad educativa en los estilos de liderazgo como base para potencializar las cualidades de todo el personal, que permita mejorar el desempeño en cada una de las gestiones que coinciden en las instituciones educativas y por ende obtener mejor resultados, que permita posicionar a las instituciones educativas del municipio de Pueblo Viejo por encima de la media del departamento del Magdalena que fue (47%) en lo referente a las pruebas Saber y disminuir los índices de repitencia y deserción estudiantil.

En este aparte, cuando se menciona el término gestión hace referencia a cómo se articulan los diferentes actores y factores que intervienen en la administración de una institución educativa, con base en esta premisa, es indispensable la labor de los directivos docentes en aportar un liderazgo transformacional que permita fortalecer el trabajo administrativo y pedagógico para mejorar el clima organizacional en las instituciones.

Este proceso de articulación es fundamental para alcanzar el progreso de las comunidades, en este sentido el gobierno colombiano ha invertido muchos recursos en mejorar los índices de cobertura e infraestructura, actualmente el presupuesto en educación para el año 2019 asciende a 41,4 billones (Presidencia, 2018).

El paso siguiente para mejorar las condiciones de vida de los colombianos, es tener educación de calidad y eso solo se logra con el compromiso pleno de los diferentes actores de la institución, iniciando con los directivos docentes que son los llamados a liderar el proceso. En este aspecto de calidad educativa el sistema educativo canadiense tiene muy buenos resultados en las diferentes pruebas internacionales, cuenta con uno de los porcentajes más altos de alumnos graduados en carreras profesionales, además de estos se observan algunas similitudes con el sistema educativo colombiano por lo cual puede adaptarse en muchos aspectos al contexto colombiano, es decir trabajar con los alumnos que tenemos y no con lo que queremos.

3. Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

Desde el inicio de la humanidad, se ha caracterizado por establecer grupos que en un principio servían para protegerse de los depredadores y para facilitar la cacería de las potenciales presas, por lo cual se erigía siempre un ser el cual lideraba a base de fuerza el comportamiento del grupo.

Con el paso del tiempo y cuando el hombre se asentaba en comunidades se hizo indispensable la organización de las mismas para captar y distribuir los recursos, por lo tanto en toda comunidad existía una estructura jerárquica, que estaba en cabeza de un líder que la administraba.

Las instituciones educativas como toda organización necesitan de un norte, que le permita lograr los objetivos por ende la gestión directiva son fundamental en este proceso.

Entre las principales teorías de liderazgo tenemos: Teorías del Gran Hombre, Teoría de los Rasgos, Teorías de Contingencia, Teorías Situacionales, Teorías del Comportamiento, Teorías Participativas, Teorías Transaccionales, Teorías Transformacionales y liderazgo distribuido.

En el enfoque de los rasgos se puede observar que tuvo su mayor auge en el periodo comprendido entre 1920 a 1950 “El enfoque de los rasgos se centró en identificar las características personales que dan lugar al líder. Según ese criterio, se pensaba que los líderes efectivos debían tener ciertas características o cualidades personales, que estaban por encima de las demás personas. Plantea que sólo ciertos rasgos personales suelen estar asociados al liderazgo” (García –Solarte, 2015).

El Enfoque situacional, afirma que no existe una sola conducta efectiva para todas las situaciones, por eso la importancia que el líder pueda adaptar su comportamiento y el de los subordinados al logro de los objetivos organizacionales, este enfoque presenta autores representativos tales como Robert House, Paul Hersey y Ken Blanchard.

Hersey y Blanchard (1988,) “señalan que: El liderazgo situacional no sólo sugiere los estilos de liderazgo de alta probabilidad para distintos niveles de preparación, sino que también

indica la probabilidad de éxito de los otros estilos si el líder no está motivado o no es capaz de emplear el estilo ‘deseado’ (p. 274).

En el marco de la teoría clásica se enunciaba las características de las personas que lideraban se podía dividir en autocrático, democrático y Liberal. Collao (citado en Zarate, 2011).

El liderazgo había sido un boom en el ámbito empresarial por lo cual se trasladó el estudio al parte educativo con investigaciones que se iniciaron a partir de la década de 1960 y 1970 (Murillo, 2006). El liderazgo directivo se puede definir como el estilo que asumen los directivos para lograr los objetivos de la organización maximizando los recursos en pro de ella. Es indiscutible que en cualquier tipo de liderazgo que se lleve los directivos deben conocer las cualidades de los trabajadores para poder potenciar su rendimiento, en este caso en las IE

Kenneth Leithwood después de revisar la literatura de investigaciones empíricas sobre prácticas de liderazgo educativo exitoso ,encontró una serie de actividades que eran comunes en las escuelas exitosas las cuales son :Visión , objetivos ,grandes expectativas, atención y apoyo al personal docente , modelamiento, cultura de colaboración , implementación de buenas condiciones de trabajo, relación eficaz con la familia y comunidad, conexión de las IE con la comunidad y entorno, equipamiento del personal, proveer apoyo en el desarrollo técnico a los docentes, monitoreo del trabajo práctico y aprendizajes ,evitar distracción de aspecto ajenos al trabajo, todas estas características engranadas dan lugar a mejoras ostensibles en la calidad de los procesos educativo.

Según, la UNESCO (citado en Zarate, 2011) en los estudios realizados se encontraron resultados en las cuales se indica que: La mayoría de los rectores no tienen una formación profesional en el campo directivo que les de las herramientas para asumir su rol de líder, incentivar al grupo de docentes , ni ostentar la capacidad organizacional; por tal razón se debe fortalecer el liderazgos de la personas que ostentan cargos directivos para transformar positiva y eficazmente la cultura de las instituciones escolares (p. 9). Bajo esta afirmación se puede deducir que es fundamental el desarrollo académico y gerencial de las personas que llevan las riendas de

cualquier institución educativa, ya que esto va de la mano con las transformaciones en las mismas.

Para Dufour & Eaker (1998), el liderazgo administrativo de las comunidades de aprendizaje debe aglutinar los esfuerzos de los distintos miembros de las IE para generar planes de acción que en conjunto permitan tener una educación de calidad que sea inclusiva, para que se tomen las decisiones necesarias que permitan introducir cambios que produzcan mejoras (1998).

El liderazgo escolar enfoca su atención en los sistemas educativos en lo relacionado con la posibilidad de producir cambios efectivos en los procesos de enseñanza y aprendizajes que se espera alcancen los estudiantes de tal forma que se pueda cumplir con los objetivos y funciones de las IE. Por lo tanto el liderazgo en el interior de los establecimientos educativos está relacionado directa y positivamente con acciones y planes de mejoramiento educativo. Bolívar, López y Murillo, (2013; Citado por Amador, 2017).

Para Anderson (2010) el liderazgo directivo “ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes”, estos tres elementos son fundamentales para mejorar el desempeño docente.

Dentro de los estudios realizados sobre el liderazgo del directivo escolar a 8 sistemas escolares en América Latina se resalta el de la UNESCO (2014), el cual reveló que en la región apenas se vislumbra un ejercicio reflexivo en el ámbito político y en el académico en relación con la formación de líderes escolares. Este estudio demostró que en Colombia el 50% de los directivos docentes tienen algún posgrado, sin embargo, es una cifra superior a la de otros países de Latinoamérica. Por otra parte, en la investigación se encontró que los directivos escolares dedican una gran cantidad de tiempo a tareas administrativas mientras que tienen pocos espacios para desarrollar realmente habilidades de liderazgo (UNESCO, 2014).

En la investigación realizada en Colombia por “COMPARTIR” la palabra maestra se distinguieron 4 características que tenían rectores de instituciones educativas que habían mejorado su desempeño entre las cuales se encuentran: Acompañamiento a los docentes, acuerdos con maestros, saber educativo, aporte de conocimiento académico a los docentes

(2018). En este sentido se puede ver que la parte directiva siempre será fundamental como catalizador de las demás gestiones y por ende un buen liderazgo de ella puede producir excelentes resultados.

Brito , Chogoyán, Herrera (2016) realizaron un trabajo de campo en México para identificar las características y estrategias del liderazgo directivo concluyeron que una de las principales factores que inciden de manera significativa en el logro de los objetivos de las IE, es la habilidad de los directores para regular las demandas internas y externas según ese estudio el liderazgo directivo debe: poner en juego la capacidad para crear empatía al interior de los claustros educativos , sensibilidad para poder percibir y atender los diferentes procesos y sucesos que se originan a diario; así como buenas relaciones interpersonales neutras pero contribuyan al mejoramiento; ser motivador natural; potenciar el liderazgos de los docentes; crear ambientes escolar incluyentes(profesores, estudiantes, padres de familia, personal de apoyo).

Durante los años 80, se desarrolla “el liderazgo instructivo ligado al movimiento de investigación sobre la eficacia escolar que evidencia la importancia de la dirección para conseguir escuelas de calidad. En este modelo, los líderes trabajan muy centrados en la enseñanza-aprendizaje” Neumersky (2013. p, 318).

Este liderazgo instruccional aplicado en las instituciones educativas según Hallinger (2012), expresa más que una posición que involucra poder, este liderazgo desarrolla un aspecto motivacional importante entre docentes y estudiantes, con base al conocimiento y el quehacer pedagógico de los directivos. Es decir, su base ideológica giraba predominante en el resultado académico de los alumnos. Para Rodríguez (2018) “El liderazgo instruccional se entiende como la influencia intencionada y focalizada que se ejerce en una comunidad educativa con el propósito de mejorar las prácticas de enseñanza y los logros de aprendizaje. Más que un rasgo o un atributo de las personas en forma individual, este tipo de influencia opera como una función organizacional, encarnada en directivos, profesores y otros agentes educativos (incluso estudiantes)” para demostrar la viabilidad del liderazgo instruccional en el sector educativo la universidad pontificia de Chile realizo una investigación en 9 escuelas donde realizaron la intervención y la cual dio como resultado una significativa mejora en el aprendizaje de los educandos corroborando con esto el aporte que este tipo de liderazgo escolar puede ofrecer al sector educativo.

“Begley, Leithwood, y Cousins (1990; citado por Murillo, 2006)1990; citado por Murillo, 2006) presentan una propuesta de liderazgo en las IE que identifican cuatro tipos de liderazgo:

“El estilo de liderazgo A: con el énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la escuela” en este estilo predomina la colaboración en doble vía, los directivos docentes crean empatía con los docentes, siempre pensando en gestionar las tareas para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

“El estilo de liderazgo B: se enfoca en el rendimiento de los alumnos y en mejorar sus condiciones y su bienestar, para lo cual adoptan características de algunos estilos de liderazgo como el interpersonal, el administrativo y el directivo”.

“El estilo de liderazgo C: se centra en los programas educativos”, este liderazgo se centra en las competencias del personal docente como base para el desarrollo de los programas emanados de las diferentes autoridades educativas dirigido al cumplimiento y éxito de los mismos.

“El estilo D: se caracteriza por dedicarse casi exclusivamente a los aspectos administrativos”. Los directivos docentes usan la mayor parte de su tiempo para realizar actividades que permitan el normal desarrollo de las instituciones educativas tales como presupuestos, y no dedican mucho tiempo a la parte pedagógica salvo asuntos de extrema gravedad”. (Amador ,2017).

El estilo de liderazgo transformacional se “construye un sistema de valores que revela la importancia de la labor que se realizará; esto estimula una mirada de equipo o de organización por sobre las perspectivas personales, a partir de lo cual es posible armonizar el trabajo requerido con las necesidades de los seguidores” Rodríguez, Predaja, Ganga (2017, citado Zhu, Sosik, Riggio y Yang, 2012).

Ewen E. (2013; Citado por Pedraja – Rejas, L, & Rodríguez – Ponce, E, & Araneda – Guirriman C, & Rodríguez –Mordones, P.2016), llevaron a cabo una investigación con un grupo de 408 directivos de escuelas, donde se lograban mediar y sustentar la relación entre las habilidades políticas del líder y la eficacia en su trabajo. En esta investigación también se observó que el liderazgo transformacional en las instituciones educativas tiene una relación directa y positiva en la satisfacción de los estudiantes, así que por cada incremento de un punto en

liderazgo transformacional el impacto en la satisfacción de los estudiantes era de 0.795 puntos porcentuales, razón por la cual , el liderazgo transformacional puede brindar una base sólida para alcanzar los logros propuesto, ya que en la medida que los estudiantes estén motivado, se pueden engranar numerosos cambios en las instituciones educativas.

Liderazgo transformacional a diferencia del transaccional se centra en crear capacidades más que en el control y la dirección; es decir en entender las necesidades de los individuos que forman parte de una organización y procurar el desarrollo de las mismas mediante una serie de prácticas: definir y comunicar la visión, entender y desarrollar a las personas, rediseñar la organización como una comunidad de aprendizaje (Leithwood, 1992).

El liderazgo distribuido surge después del transformacional, para Murillo (2008) como un cambio en la cultura de las instituciones, se cambian la forma de realizar las cosas las personas que conforman las escuelas dejan de trabajar en grupo y conforman equipos donde cada uno es importante y tiene un rol, basado en las habilidades y fortalezas para una causa común, de tal manera que el liderazgo opera en todos los niveles.

Anaconda, Malone, Orlikowski, Senge (2007) expresa la imposibilidad que una sola persona pueda encargarse de todas las operaciones en una organización, el tratar de encargarse de todo lleva a un agotamiento personal y perjuicio en las organizaciones, mientras que el líder incompleto sabe que el liderazgo se desplaza por toda la jerarquía de las organizaciones.

El liderazgo distribuido puede ser una excelente opción, para el cambio de las instituciones educativas, aunque esto va de la mano de la transformación del pensamiento de directivos docentes y docentes quienes son los encargados de participar activamente y jalonar estos procesos de cambio. Para Avalos (2011), en el contexto practico de los docentes el liderazgo distribuido no consiste en otorgar diferentes roles a los participantes, sino va más ligado a la toma de conciencia que debe tener cada persona sobre la importancia que su contribución puede hacer para el alcance de los logros institucionales.

Elmore (2008; citado por Salgado ,2012) “sostiene que las escuelas sólo pueden ser exitosas en la medida en que funcionen como organizaciones de aprendizaje. Una de las ventajas que ofrece la distribución del liderazgo es que no sólo reduce la carga de los directores, sino que

también fomenta la capacidad de liderazgo mediante la planificación y administración de las escuelas y la sucesión”.

En el liderazgo escolar exitoso se observan características tales como: empatía entre los miembros de la comunidad educativa, comunicación eficiente, proximidad ,convicción por los principios que rigen la institución, firmeza , pasión , colaboración , tacto para tratar temas álgidos , autoridad profesional ,expectativas crecientes, visión prospectiva, asignación de responsabilidades,, claridad en los diagnósticos de autoevaluación , imparcialidad y tolerancia. Difícilmente todas van a estar presente en una misma institución, pero si pueden darse diferentes combinaciones de las mismas bien no necesariamente han de converger todas y pueden presentarse en diferentes combinaciones” (Day, 1998).

Cuanto se toma el liderazgo distribuido se habla de un esfuerzo coordinado desde el interior de las instituciones, de tal forma que se generen acciones dirigidas a mejorar los procesos que afectan el aprendizaje de los estudiantes. Para lograr estos objetivos es necesario que los diferentes actores del sector educativo trabajen en equipo.

Muchas personas creen que en el liderazgo distribuido aplicado a las instituciones educativas el rol del rector o director queda de lado , dado que el liderazgo se hace más horizontal dentro de todos los niveles de la organización, Para (Moral, Amores y Ritacco , 2016),esta aseveración no es cierta puesto que el director es el impulsor y coordinador de la mejora e innovación de los procesos educativos , cabe anotar que las instituciones educativas sin el apoyo fundamental del rector difícilmente se podrían sostener. En el campo del liderazgo distribuido todavía falta mucha investigación pero en los avances más notables, se tiene el poder compartir las metas institucionales, ya que en la medida que todos los integrantes de la comunidad educativa sean partícipes de los proyectos, objetivos y metas pondrán todo su empeño para el logro de las mismas. En este sentido (López y Lavie , 2010) realizaron una investigación referente a procesos de cambios e innovación en instituciones , entre las cuales existían 3 tipos de liderazgo uno focalizado en el centro , mientras que los otros 2 eran distribuido entre los cuales uno tenía mayor distribución entre los diferentes niveles jerárquico, en el estudio se observó que la IE donde estaba centralizado el alcance de consensos resulta una tarea muy difícil de igual forma se plasmó una retórica ganador – perdedor dentro de las misma institución. En el caso de las IE que tenían liderazgo distribuido se observó confianza entre los directivos y

docentes situación que abono el campo para la realización de los diferentes proyectos de innovación.

En las dos situaciones se observa la hibridación a la cual hace referencia Groon, sobre la posibilidad de coexistencia de un liderazgo distribuido y un liderazgo focalizado o concentrado (2009; citado por López & Lavie, 2010).

Es precisamente un modelo híbrido sería el indicado para las instituciones educativas del Magdalena donde se conjugue el modelo transformacional junto con el distribuido de tal forma que se pueda tomar el liderazgo motivacional y pedagógico del rector como el líder gerencial, y se puede realizar un trabajo en conjunto mediante un liderazgo distribuido que permita sacar el mayor provecho de las cualidades del personal, mediante una visión compartida alcanzar consensos que incentiven el trabajo colaborativo como base para el éxito institucional. Mediante este modelo híbrido se puede hacer frente al continuo cambio que enfrentan las instituciones, abriendo la posibilidad a rectores y directivos de enfocarse puntualmente a las diferentes situaciones del entorno que le permitan mejorar la eficiencia de su gestión.

3.2. Marco Legal

Para la realización de la presente monografía se tuvo en cuenta el siguiente marco legal. Constitución política de Colombia 1991.

- “Artículo 27. El Estado garantiza las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra”.
- “Artículo 67. La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura” (Const., 1991, art. 27 y 67)
- “Decreto 2277 de 1979: Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de profesión docente” (Decreto 2277, 1979)
- “Decreto Ley 1278 de 2002: Para los educadores que se vinculen a partir de su vigencia para desempeñar cargos docentes al servicio del Estado en el nivel preescolar, básico o media, o a quienes sean asimilados”. (Decreto 1278, 2002).

Decretos Reglamentarios:

- “Decreto 3982 de 2006: Por el cual se reglamenta parcialmente el Decreto Ley 1278 de 2002 y se establece el procedimiento de selección mediante concurso para la carrera docente y se determinan criterios para su aplicación”(Decreto 3982 ,2006).
- “Decreto 3782 de octubre 7 de 2007: Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002”(Decreto 3782,2007).
- “Decreto 2035 de 2005: Por el cual se reglamenta el parágrafo 1º del artículo 12 del Decreto-ley 1278 de 2002"
- “Decreto 2715 de 2009: Por el cual se reglamenta la evaluación de competencias para docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 y se dictan otras disposiciones” (Decreto 2715,2009)

4. Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es cualitativa. Según (Corbbeta, 2003) “este enfoque efectúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad”. En este sentido en la presente monografía no se manipularán variables, sino que se tomaran el estado de las cosas al natural de tal forma que se puedan sacar conclusiones sobre los modelos de liderazgo directivo exitosos y como pueden estos implementarse en regiones como el departamento de la Magdalena.

4.2 Metodología de la Investigación

La metodología utilizada consistió en la búsqueda y comparación de distintas fuentes de información relacionados con el liderazgo directivo en las instituciones educativas. Al inicio se hizo un arqueio bibliográfico donde se buscaron fuentes de información en bibliotecas, tesis, revistas y en buscadores de internet tales como Google académico, Scielo, Redalyc.

4.3 Método de la Investigación

El método utilizado fue la investigación documental que Según Arias Fidias (2012); la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

Para llevar a cabo este proceso se realizó una síntesis bibliográfica donde se seleccionó en primera instancia la información referente al liderazgo en general, para después abordar más específicamente el liderazgo directivo en instituciones educativas. Haciendo énfasis en casos exitoso y en aquellos que de acuerdo a su contextualización puedan replicarse en forma pura o híbrida en las IE oficiales del departamento del Magdalena.

En la recolección de la información se tuvo en cuenta aspectos tales como: pertinencia, innovación, actualidad, importancia, credibilidad y autores.

Técnica de investigación

La técnica utilizada en la monografía es el análisis de contenido, que puede considerarse como “una técnica de investigación destinada a formular a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y validas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1980 pag.29), por lo cual mediante la utilización de esta técnica y la sistematización bibliográfica, que es el ordenamiento de la información según sus características, se logró, la recolección de la información pertinente al liderazgo directivo de las instituciones educativas, basándose principalmente en situaciones exitosas con respecto al tema , para alcanzar este objetivo se organizó la información alfabéticamente en orden de apellido de los autores utilizando como herramienta la elaboración de una ficha bibliográfica que según (Alazraki, 2007) “corresponde a un documento breve que contiene la información clave de un texto utilizado en una investigación. Puede referirse a un artículo, libro o capítulos de este” además de material electrónico y digital. Es decir, las fichas permitirán organizar y detallar la información más relevante de modo que pueda ser de fácil acceso para consultas, logrando con esto mayor grado de confiabilidad y autenticidad de la información.

5. Análisis Comparativo Modelos Internacionales

Tabla No 1 Comparación modelos internacionales

País	Maestro	Currículo	Liderazgo
Singapur	Altamente Capacitado, generalmente se toman los mejores estudiantes con mejores promedios. Gran valoración social	Carga de muchas asignaturas partir de la secundaria, se disminuye asignaturas, debido a la especialización	Liderazgo instruccional
Finlandia	Altamente capacitados y en formación continua	Existen exámenes vocacionales que permiten ir dirigiendo a los estudiantes hacia sus fortalezas	Liderazgo Sistémico
Canadá	Altamente capacitados	Fortalecen las áreas básicas	Liderazgo distribuido en aras de escuelas más inteligentes

Fuente: Propia basado en “Experiencias de liderazgo distribuido en una muestra de países de la OCDE (Maureira et al., 2014, p. 146)”.

Los modelos expuestos son un referente a nivel mundial por sus muy buenos resultados en pruebas internacionales, debido a esto muchos países quieren imitar dichos modelos (Maureira, Moforte, González, p. 145).

En estos tres sistemas podemos observar similitudes y algunas diferencias

Con respecto a los maestros en los tres modelos tiene gran importancia la labor docente, los cuales deben estar altamente capacitados, y frecuentemente deben actualizar sus

conocimientos, además de esto la remuneración que perciben es alta por lo cual, es atractiva para trabajar.

En cuanto al currículo existen algunas diferencias entre los modelos por ejemplo en el modelo de Singapur en la primaria existe un mayor número de asignaturas y deben presentar un examen que de acuerdo a su puntuación le permitirá optar por las mejores escuelas en secundaria. En el caso de Canadá entre provincias al ligeras diferencias en el plan de estudio, pero en todas se hace énfasis en las áreas básicas (matemáticas, lectura crítica, ciencias naturales). Finlandia en este sentido tiene un plan de estudio con menor carga académica y se privilegia las áreas básicas, y las optativas.

Referente al tipo de educación en Singapur y Canadá existen escuelas públicas y privadas, predominando las primeras y las segundas están vigiladas por el ministerio de educación, mientras que en Finlandia el 98% de la escuelas son públicas “solo el 2% es privada” (Universia, 2019), la deserción es casi inexistente, ya que la educación es obligatoria hasta los 16 años. En el último ítem tenemos el liderazgo en el cual los tres países difieren entre sí. En el caso de Singapur dado lo centralizado del gobierno repercute en el manejo de las instituciones educativas, el liderazgo es instruccional el director es el encargado de vigilar que los procesos y monitorear el aprendizaje de los estudiantes (Hallinger, Walker, 2017). En el caso de Finlandia tiene un liderazgo sistémico que permite integrar las diferentes esferas de la educación nacional permitiendo una retroalimentación en ambos sentidos favoreciendo la comunicación e interdependencia.

El caso de Canadá tiene un liderazgo distribuido que busca integrar a la comunidad educativa de acuerdo a sus características e incluirlas en el proceso de modo que se sientan más comprometidos por el alcance de las metas comunes y se saca el mayor provecho de las habilidades y fortaleza

6. Propuesta Modelo de Liderazgo Híbrido entre el Modelo Transformacional de Leithwood y el Enfoque Distribuido de Harris

El modelo de liderazgo propuesto para las IED del Magdalena es híbrido entre el modelo transformacional de Leithwood y el enfoque distribuido de Harris.

6.1 Análisis de la Situación

Actualmente en Colombia los docentes están cobijados bajo dos estatutos, los cuales son el 1278 y el 2277, que tienen marcadas diferencias en lo relacionado con ascenso reubicación salarial.

Lo cual se puede sintetizar en el siguiente cuadro.

Tabla No 2 Comparación estatutos docentes

Estatuto 1278 de 2002	Estatuto 2277 de 1979
Estatuto de profesionalización docente	Normas sobre el ejercicio de la profesión docente
Reglas especiales para el ascenso:	Movimiento en el escalafón:
- Tiempo de servicio	- Experiencia docente
- Ascenso por título docente	- Cualificación profesional
- Cursos de capacitación	Estructura del escalafón:
Estructura del escalafón:	3 grados
14 grados	4 niveles

Fuente: www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-192674.html

Según la UNESCO (1981) las autoridades deben reconocer que el mejoramiento de la calidad de vida de los docentes es fundamental para lograr captar y mantener a las personas más calificadas en la profesión docentes (Pág. 97), por lo cual sería ideal la unificación de los estatutos para no crear malestar entre compañeros por los beneficios que tiene cada estatuto.

6.2 Coexistencia de los Dos Estatutos

La coexistencia de los estatutos debemos verla de varios frente primero del lado jurídico, donde se observa que en la ley 115 , artículo 111 se faculta de manera extraordinaria al presidente para expedir un nuevo régimen de carrera docente ,directivos docentes y administrativos (min educación). En este sentido los docentes que ingresen al magisterio de Colombia se registrarán por el estatuto del 1278, el cual tiene los siguientes requisitos.

Para los Directivos Docentes.

- Director Rural: Normalista Superior, licenciado en educación, si es profesional no licenciado debe acreditar 4 años de experiencia profesional relacionada.
- Coordinador: Para optar al cargo debe ser licenciado en educación, en caso de ser profesional no licenciado debe acreditar 5 años de experiencia profesional certificada.
- Rector: Licenciado en educación, si es profesional no licenciado debe certificar 6 años de experiencia.

En el caso de los directivos la experiencia profesional diferente a la de docente debe estar relacionada a cargos que tenga funciones de manejo de personal, planeación o finanza (Mineducación, 2009).

Bajo estos criterios se observa que no es necesario tener una formación en el campo de las ciencias empresariales para acceder a los cargos directivos, como tampoco se debe ser licenciado para acceder a los mismos, lo cual a todas las luces presenta una debilidad, debido a que los directivos deben liderar tanto administrativamente como pedagógicamente las instituciones educativas.

6.3 Condición Actual del Personal en los Planteles Educativos del Magdalena

Tabla No 3 Planta personal secretaria de educación del Magdalena

CARGO	PLANTA VIABILIZADA
Docente de aula	7.485
Docentes orientadores	35
Docentes jornada única	22
Rectores	139
Coordinadores	377
Directores rurales *	29
Total cargos	8.087

*solo se distribuyen 29 directores rurales debido a que son los cargos que actualmente permanecen ocupados en la planta personal directivo docentes (sed magdalena, 2019)

Situación académica según pruebas saber 11 de las instituciones del municipio de Pueblo Viejo

En el caso del departamento del Magdalena y más específicamente del municipio de pueblo viejo el cual cuenta con 5 instituciones educativas (IED San José de pueblo viejo, IED de Tasajera, Centro Islas del Rosario, IED Palmira, San Juan de Palos Prietos) se puede ver que lleva más de una década ocupando los últimos lugares a nivel de educación. Como evidencia tenemos las últimas pruebas saber 11 donde se evalúa el núcleo común, el municipio obtuvo una valoración promedio de 41,79 mientras que el departamento obtuvo una valoración de 46.71 y Colombia en promedio de 51.92; esto muestra que el municipio de pueblo viejo se encuentra a 5 puntos porcentuales debajo del promedio del departamento y aproximadamente a 10 puntos de la media de Colombia (Colombia aprende, 2018).

Se puede observar que los resultados de los establecimientos educativos del departamento del Magdalena son inferiores a los resultados de Colombia. Además de estos datos de las pruebas, actualmente en el Magdalena existe otro problema que es la alta repitencia y deserción de alumnos, aunque la secretaria de educación del Magdalena en el informe estadístico (Sed Magdalena, 2018) indica que el problema de la deserción ha disminuido. Actualmente está en el 3% para el año 2017 que en cifras del mismo año serían 6.332 estudiantes.

Al comparar el valor del presupuesto del 2016 el cual fue \$427.808.788.397 con los \$ 464.353.825.498, que se ejecutaron en el año 2017, se aprecia un incremento del 8,54% en los dineros percibidos por el sector educativo del departamento del Magdalena, lo que ha permitido ampliar programas tales como el PAE, y el transporte escolar factores que contribuyen a disminuir los índices de deserción escolar dado que brinda incentivos adicionales para la permanencia de los estudiantes en las IED, pero no deja de preocupar la cifra que para el año 2017 fue de 6332 estudiantes en el departamento del Magdalena que después de iniciar el proceso educativo, se retiran del mismo.

Al compás de este problema se observa otro que es la repitencia de alumnos, la cual en el año 2017 fue del 4% que son 8848 estudiantes.

6.4 Causas de la Deserción y Repitencia

El gobierno nacional realizó una encuesta de deserción (ENDE), donde se puede observar que no es un problema de una sola causa, y que esta situación es compleja porque abarca muchos tópicos tales como: IED, familia, economía, sociedad e individuo. Esta encuesta también indica

que en algunas regiones pueden existir situaciones particulares que afectan ese proceso por lo cual es imperativo el diseño de políticas y programas que aborden esta temática.

En este sentido, la constitución política en su artículo 67 establece educación obligatoria entre los cinco años hasta los quince y esta contara con al menos un año de educación preescolar y nueva de educación básica de la cual es el estado, la familia y sociedad son responsables (Const política de Colombia, 1991).

Por lo cual es importante que las IE, secretarías de educación, ICBF y demás instituciones relacionadas tengan mayor vigilancia y control con respecto a los niños desescolarizados, adelantando inicialmente acciones de promoción y de fallar esta adoptar las sanciones pertinentes, establecidas en el código de infancia y adolescencia y el código civil.

6.4.1 Estrategias del MEN para Disminuir la Deserción Escolar

- Gratuidad en la educación
- Articular con el programa “familias en acción”
- Cajas de compensación
- Alimentación escolar
- Modelos educativos flexibles
- Alianzas estratégicas con el SENA
- Becas
- Experiencias significativas de permanencia escolar

6.5 Infraestructura

Según Pérez (2016), el MEN en el año 2014, a través del (SICED), realizó una encuesta a rectores de 9716 sedes educativas, que mostraron datos como: “el 25.5% de las sedes deben ser reubicadas o deben recibir adecuaciones porque se encuentran en situaciones de riesgo como inundaciones. La infraestructura reportada tiene entre 40 y 60 años de antigüedad. Además, Cerca del 78% de las sedes que respondieron la encuesta se encuentran en el sector rural. Esto se relaciona con deficiencias en la disponibilidad y prestación de los servicios públicos, donde 2,3% no cuentan con ningún servicio público, 5,5% solo tienen pozo séptico, 2,5% solo cuentan con energía eléctrica, otro 0,4% solo cuenta con un servicio público y al 87,2% le falta al menos uno de los servicios por los que se indagó”.

En esta investigación Hernando Bayona Rodríguez encontró unos hallazgos como que “una mejor infraestructura reduce la tasa de repetición en 0.51 puntos porcentuales. Esto es equivalente al 8,03% de la tasa media de repetición reportado en el mismo periodo de estudio”, el investigador identifico que los laboratorios (ciencias, química, computación e inglés), las TIC y la emisora tienen gran impacto en la disminución de los porcentajes de repetición. (Pérez ,2016).

Ante este panorama se visibilizan unos modelos de liderazgo que pueden ayudar a mejorar las condiciones actuales de las instituciones educativas departamento del Magdalena.

6.6 Modelo de Liderazgo Transformacional

En el modelo de liderazgo transformacional de Leithwood se integra 8 dimensiones y 4 gestiones que pueden ayudar a crear un clima propicio para el desarrollo de las actividades, donde se utiliza el trabajo cooperativo como base para obtener procesos en mejoramiento continuo. En cuanto a las dimensiones y gestiones se puede enumerar las siguientes:

Dimensiones

- Construcción conjunta de la visión escolar
- Establecimiento de metas alcanzables
- Proveer y promover estímulos intelectuales
- Ofrecer apoyos a los integrantes de los establecimientos educativos
- Brindar modelos exitosos de buenas practicas
- Fomentar altas expectativas de realización
- Tener como cultura el aprendizaje continuo
- Generar estructuras de participación escolar

Gestiones

- Proveer los recursos para el desarrollo del trabajo
- Apoyo instructivo
- Monitorizar las actividades
- Construir relaciones con la comunidad.

Cabe anotar que el proceso de liderazgo por sí solo no garantiza el éxito de las instituciones, pero los estudios han arrojado que los líderes tienen la capacidad de moldear e

influir positivamente en las condiciones que estos producen (Leith Wood et al., 2006). Las investigaciones afirman que el liderazgo escolar, hace la diferencia en los centros escolares, siendo uno de los factores más influyentes en los logros académico de los estudiantes y explica el 25% de todos los efectos escolares (Leithwood et al., 2006; Leithwood, 2009).

Significa que si los directores ejercen prácticas de liderazgo logran influir en la labor de los maestros y mejorar de esta forma las condiciones de los procesos de aprendizaje y enseñanza dentro de la institución dado que hacen parte de la formulación de estrategias para alcanzar las metas propuestas.

La aplicación de este liderazgo según Leithwood (2010) tiene tres bases: la pericia de los directivos para impulsar el trabajo en equipo, el planteamiento y desarrollo de objetivos y metas compartidas, la creación de una zona que permita el desarrollo potencial de docentes y directivos docentes. El liderazgo transformacional de una institución se puede evidenciar en la cultura y horizonte institucional, como también en las diferentes formas en que afrontan las situaciones diarias, sabiendo que este tipo de liderazgo tiene un gran componente motivacional de tal forma que se genere entre los docentes mayor compromiso y grandes expectativas de desarrollo (Rodríguez, 2016)

6.7 Liderazgo Distribuido

Este tipo de liderazgo implica la creación de condiciones que impulsen a las personas de las instituciones educativas a trabajar mancomunadamente para potencializar los esfuerzos y construir conocimientos significativos, por lo tanto, el liderazgo no solo está asignado a los rectores de las instituciones educativas. El liderazgo distribuido más que descentralizar es formar una “organización que aprende” (Bolívar, 2000).

Para Kenneth Leithwood (2009) cuando se distribuye el liderazgo en el interior de las organizaciones, no significa que las personas que tienen cargos de autoridad tengan menor demanda de liderazgo. Más bien estas personas deben coordinar de tal forma que no existan duplicidad de funciones y monitorizar el trabajo de dichas personas de tal forma que se alcancen los objetivos institucionales.

En EEUU se desarrolló la experiencia del Annenberg Distributed Leadership (DLP) Harris y DeFlaminis (2016), en este estudio se compararon 37 escuelas que aceptaron participar

en el ensayo las cuales se dividieron en dos grupos en uno estaban aquellas en las cuales se implementaría el liderazgo distribuido y 21 escuelas trabajaban otros tipos de liderazgo, esta selección se llevó a cabo por sorteo señalan que hubo mejoras en el trabajo en equipo, confianza en el interior de los miembros con el director, mejora de la eficacia, mayores oportunidades de aprendizaje y satisfacción docente.

Mascall, Leithwood, Strauss & Sacks (2009) con trabajos realizados en Canadá analizaron 4 clases de liderazgo distribuido: espontáneo alineado, planificado alineado, anárquico no alineado, espontáneo no alineado. Los autores mencionados concluyeron que el liderazgo planificado colaborativamente se relaciona de forma positiva con una mayor confianza entre docentes y director. Lo cual originarían mejores resultados institucionales al tener un horizonte consensuado.

En ese sentido, Leithwood (1994) estima que ante los nuevos desafíos de la escuela se debe transformar para tener un modelo de liderazgo eficiente en contexto de reestructuración.

6.8 El Modelo de Liderazgo Propuesto para las Instituciones Educativas del Departamento es Híbrido entre el Modelo Transformacional de Leithwood y el Enfoque Distribuido de Harris

El liderazgo transformacional y el distribuido resultan importante como modelo híbrido para replicar en las IED del Magdalena debido a las grandes ventajas que ofrecen al involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el desarrollo de las metas y objetivos de las IE, ya que no solo se debe impactar la parte académica, también se debe fortalecer la parte humana y dada la situación actual del Magdalena, donde los resultados no son los mejores según los reportes anuales de pruebas ICFES, los problemas latentes de infraestructura en muchas instituciones especialmente en las rurales, la coexistencia de una misma profesión con diferencias marcadas en la contraprestación, hace necesario la implementación de un modelo de liderazgo que involucre y motive más a los docentes, padres, estudiantes y directivos, por lo cual el híbrido de modelo transformacional- distribuido es el indicado para jalonar los procesos de calidad en las diferentes gestiones de la IED.

Dada las actuales exigencias sociales donde existe un gran avance tecnológico, la forma de interrelacionarse ha cambiado, diversidad de grupos familiares. Ha hecho que las instituciones

educativas también deban cambiar y en lo posible tomar lo mejor de los diferentes modelos de liderazgos adecuándolos al contexto.

Por lo cual el modelo de liderazgo transformacional – distribuido se inicia con el acuerdo de generar una visión compartida donde toda la comunidad educativa esté involucrada.

Una de las ventajas del liderazgo distribuido es aprovechar las habilidades de los miembros de la comunidad educativa, en un frente común que se pueda trasladar y manifestarse en los distintos niveles de las instituciones (Harris y Chapman, 2002).

Lemlech y Hertzog (1998) identificaron la importancia del liderazgo distribuido, en la consolidación de la eficacia en las instituciones, lo que influirá directamente en las motivaciones y expectativas de los docentes, lo que ayudara a mejorar los aprendizajes de los estudiantes que es el eje central de todo proceso educativo.

En este modelo la labor del directivo contrario a lo que se imagina toma mayor relevancia en el sentido que se convierte en un agente catalizador que pueda maximizar las capacidades de docentes, padres de familia, estudiantes y directivos entorno a conseguir un objetivo común.

En Colombia, López, P.; Osorio, F.; Gallegos, V. & Cáceres, M., realizaron una investigación de liderazgo, eficacia colectiva y expectativas docentes. La cual tiene como título “Liderazgo escolar y eficacia colectiva en las escuelas públicas de Bogotá” para el estudio se tomaron 32 instituciones educativas de Bogotá y un total de 587 educadores. El nivel socio económico de los estudiantes es bajo y medio bajo, la investigación se llevó a cabo entre los meses de marzo a junio del 2013, en este estudio se enfocaron en el liderazgo distribuido que está ligado a la eficacia colectiva, es precisamente una de las conclusiones de la investigación que el liderazgo distribuido tiene una relación directa y positiva con la eficacia colectiva (López, Osorio, Gallegos & Cáceres, 2016).

En esta investigación el rango de experiencia de los docentes esta entre 1 a 30 años siendo el promedio para hombres 12.1 años y para mujeres 14.5 años.

En esta investigación se tuvieron en cuenta 4 variables a saber

1. Distribución del liderazgo dentro de la escuela
2. Profesionalismo del liderazgo

3. Eficacia colectiva de los docentes

4. Expectativas docentes

Los resultados de la correlación entre las variables fue la siguiente

Tabla No 4 Relación Liderazgo y Eficacia Colectiva en IE Públicas de Bogotá.

Variables	1	2	3	4
1.Distribución de Liderazgo				
2.Profesionalidad de liderazgo	0.783			
3.Eficacia colectiva docente	0.259	0.330		
4.Expectativas docentes	0.202	0.258	0.741	
P<0.05				

Tomado de “Revista Internacional de Investigación en Educación, 9(18), 67<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.m9-18.leec>”

En el estudio se evidencio una correlación significativa entre los factores analizados. Para Jacob Cohen (1992) estima que una correlación de 0,10 es pequeña, 0,30 es media y 0,50 en adelante es grande. Se establece una correlación positiva entre todas las variables, como es el caso de la distribución de liderazgo con la profesionalización del liderazgo el cual tiene un índice de 0,783 lo que indica una fuerte relación, por lo cual se deduce que van de la mano la distribución del liderazgo con el profesionalismo del mismo, al igual la eficacia colectiva de los docentes con sus expectativas la cual arrojo un índice de 0,74.

Otra conclusión que se puede inferir es la importancia del liderazgo distribuido en el seno de las instituciones educativas , ya que puede impactar positivamente otros aspectos tales como la eficacia de los docentes y sus expectativas de tal forma que originan un clima organizacional propicio para el alcance de los objetivos , obviamente esto sumado a la parte motivacional originada por el liderazgo transformacional que involucra a todos los empleados en la mejora continua de los procesos al transmitirles que son parte importante de la institución y que sus aportes son valiosos.

8. Problema a Resolver con el Modelo

Con la aplicación del presente modelo de liderazgo híbrido transformacional de Leithwood y el enfoque distribuido de Harris se busca mejorar el impacto de la labor de los directivos docentes en las diferentes IE del departamento, que se verá reflejado en aspectos tales como cumplimiento de todos los procesos administrativos y pedagógicos que muchas veces no se alcanzan a enviar en los tiempos requeridos por la secretaria de educación, mejora en el trabajo en equipo, y mejor desempeño en las diferentes pruebas internas y externas.

9 .Beneficios del Modelo en el Sector Educativo del Departamento del Magdalena

El modelo de liderazgo híbrido entre el modelo transformacional de Leithwood y el enfoque distribuido de Harris, puede presentar los siguientes beneficios dentro del sector educativo del Magdalena.

- Integrar a todos los actores de la comunidad educativa en la consecución de metas comunes, ya que fueron partícipes de la formulación de las mismas
- Las instituciones educativas al distribuir el liderazgo, colocando a los docentes según su fortaleza y liderazgo podrá cumplir con los requerimientos de la secretaria de educación
- Armonizar el desarrollo de actividades entre los miembros de los dos estatutos docentes
- Mejorar la motivación de los docentes en el desarrollo de sus actividades, que redundara en aprendizajes significativos
- Pasar de trabajos en grupo a trabajar en equipo, por lo tanto mayor impacto en los objetivos institucionales
- Fortalecimiento de las gestiones (financiera-administrativa, académica, pedagógica, comunitaria) en las instituciones educativas.
- Mejoras en los niveles de desempeño de los estudiantes en las diferentes pruebas

10. Implementación del Modelo Híbrido Transformacional de Leithwood y el Enfoque Distribuido de Harris.

Este modelo busca tomar lo mejor de ambos modelos para impactar significativamente todos los procesos al interior de los establecimientos educativos se recomienda iniciar los procesos de implementación de la siguiente manera

Tabla No 5 Implementación del modelo

Proceso	Actividad	Productos	responsables
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación, o reformulación conjunta de la misión, visión, perfil del estudiante. (transformacional) • Estudio de la pertinencia del modelo pedagógico (transformacional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Horizonte institucional reformulado 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes, directivos docente representantes de la comunidad educativa.
	<ul style="list-style-type: none"> • Organización planes de estudio (Distribuido) • Restructuración de malla curriculares (Distribuido). • Organización de Planes de aula (Distribuido). • Organización Proyectos transversales (Distribuido). • Participación comunitaria(transformacional) • Apoyos a la investigación en campo de los docentes • Conformación de acuerdo a las diferentes capacidades y aptitudes de un grupo de calidad, ligado más con la parte académica. (Distribuido). • Conformación de un grupo de gestión que se dividirá en subgrupo, para fortalecer las 4 gestiones que se dan en las IED (Distribuido). • Elección de los jefes de áreas (Distribuido). • Conformación del gobierno escolar • Escuela de padres (transformacional). • Planeación de gastos, por departamentos (Distribuido). • Tiempos de integración pedagógica por departamentos (Distribuido). 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de estado actual de los procesos académico. • Actas de estado actual de los procesos académico • Acta de cronograma y requisitos para elección de los representantes. • Acta de cronograma y requisitos para elección de los representantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de área, directivos docentes. • Directivos docentes. Docentes y directivos docentes.
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación del horizonte institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento para socializar e incluir en el PEI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos Docentes. • Docentes, directivos, representantes de la comunidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y ajuste de las mallas curriculares de acuerdo a los lineamientos curriculares y estándares. • Integración de los equipos de calidad y gestión. • Gastos e inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malla curricular reformulada, planes de estudio y de áreas homogéneas • Actas de conformación • Presupuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos docentes. • Directivos, jefes de departamentos, representantes padres de familia
Verificar	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de gestión, calidad y consejo académico • Comprobar que se realicen la semana de desarrollo instituciones. • Revisar que las mallas curriculares estén acorde a los lineamientos del MEN. • Planes de áreas Unificados. • Implementaciones prácticas en los planes de aulas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión y temáticas trabajadas. • Actas de las temáticas trabajadas. • Actas con observaciones de los hallazgos encontrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos docentes jefes de departamento • Directivos docentes. • Directivos docentes, jefes de departamento.
Actuar	Hallazgos encontrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de los hallazgos encontrados. • Asignación al área de gestión encargada. • Plan de acción a seguir para corregir o multiplicar en caso positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos docentes, grupo de gestión.

11. Evaluación del Modelo

Dentro de todo proceso es indispensable evaluar, dado que permite identificar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos. Por tal razón la evaluación es una herramienta fundamental que permite una retroalimentación continua y por ende ofrece los insumos para los planes de mejoramiento institucional.

Según el MEN (2006) “La evaluación es una etapa fundamental del desarrollo de las instituciones, puesto que brinda una retroalimentación de las actividades que se están llevando a cabo, por lo tanto brinda elementos a los directivos sobre la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades de las IE. Específicamente en la gestión directiva y administrativa que buscan proporcionar los elementos claves para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje; implementando acciones globales y puntuales que permitan lograr un mejoramiento continuo al interior de la IE.

Como el modelo de liderazgo impactara a la organización en todas sus gestiones (ver Anexo 1) se propone tomar el formato de autoevaluación institucional donde se concentra cada gestión y los procesos que se llevan dentro de las misma la cual se debe realizar en tres momentos (inicio de actividades en el año escolar, a mitad año y a final del año escolar) para medir su impacto y ver con la retroalimentación como se pueden encausar los procesos que no estén de acuerdo a lo previsto. El formato está conformado por 4 gestiones a saber: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión de la comunidad.

Para la valoración del modelo se siguen 3 pasos

1. Evaluación institucional
2. Plan de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos de la evaluación institucional
3. Seguimiento y evaluación del plan

Cada etapa del proceso debe estar incluida en el cronograma de actividades de la IED, incluyendo, recursos, tiempo y responsables.

Cada una de estas gestiones se califican de acuerdo a los siguientes criterios:” Existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo” (MEN, 2005).

1. Existencia: Se muestra un desarrollo incipiente , desordenado y desarticulado , por tal razón no hay un impacto de las acciones planteada

2. Pertinencia: Se evidencia hay algunos principios básicos de planeación y articulación que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestas, pero falta más organización, algunas acciones son desconocidas por la comunidad educativa
3. Apropiación: las instituciones presentan acciones más articulación que en la pertinencia y son conocidas por todos los miembros de la comunidad educativa
4. Mejoramiento continuo: los procesos son conocidos por la comunidad educativa, están articulados y son evaluados periódicamente para su fortalecimiento. (MEN, 2005).

12. Lecciones Aprendidas

En el desarrollo de la presente monografía, se observó que el liderazgo es el segundo factor que más incidencia tiene en los buenos resultados de los estudiantes en las distintas pruebas que se establecen ya sea internacional, nacional, departamental, municipal o a nivel institucional, pero este factor va más allá, de la mera cifras, los estudiantes son matriculados en los diferentes establecimientos educativos, para que junto con la educación de la casa puedan formarse de manera integral, es decir en lo cognitivo, pero también en valores. Dentro de las diferentes formas de aprendizaje que se han dado a través de la historia, una de las que ha tenido el mayor éxito ha sido el aprendizaje por ejemplo o modelos, esta forma de aprendizaje indica que las jóvenes tienden a imitar las actitudes de las personas que para su percepción son individuos a seguir, es así como imitan actitudes de padres, familiares, docentes y demás persona.

Es precisamente de acuerdo al planteamiento anterior que el modelo híbrido Transformacional-Distribuido, ayudaría a formar un mayor estado de conciencia entre estudiantes, docentes y comunidad educativa, al generar ambientes escolares donde se propicie el consenso y se de valor a la heterogeneidad, para alcanzar acuerdos donde cada miembro de la institución de lo mejor de sí para alcanzar los objetivos y metas establecidos en el horizonte institucional.

Otra característica que se puede transferir a las IED Magdalena, es el trabajo de equipo es decir dejar de formar grupos, donde generalmente pocos realizan la mayor parte del trabajo. Ha asignar a cada miembro de la comunidad educativa un rol que va ligado a su perfil, con el fin que

pueda aplicar sus destrezas en la consecución de objetivos que fueron plasmados al inicio y de los cuales también fue participe.

A manera de síntesis se puede decir que el modelo híbrido transformacional de Leithwood- Distribuido de Harris , puede replicarse en las diferentes instituciones del departamento del Magdalena porque entraría a unir los esfuerzos individuales, dando mayor participación a los miembros de tal forma que se apropien de su rol y busque siempre dar lo mejor de sí en cada una de las actividades que emprendan , es decir se abre paso a la innovación que curiosamente poco vemos en las instituciones educativas

Conclusiones

En el sector educativo el logro de metas y objetivos obedece a tiempos de respuestas más largos que en otros sectores, pero se deben fomentar las bases para el mejoramiento institucional

Dentro de las conclusiones a las cuales se llegó tenemos:

- Actualmente para el ingreso a la carrera docente como rector o Coordinador, en Colombia no se exige formación profesional en el campo directivo, situación que afecta el manejo administrativo de las instituciones educativa
- El liderazgo híbrido entre el modelo transformacional de Leithwood y el enfoque distribuido de Harris es pertinente para implantarlo en las instituciones educativas del Magdalena gracias al éxito que ha tenido en contextos similares de ruralidad y de estratos socioeconómicos bajos, dado que inicia con el cambio desde dentro de la organización, involucrando a docentes y padres de familia para el alcance de los objetivos institucionales.
- El liderazgo de los directivos docentes es fundamental en el logro de los objetivos institucionales, debido a que determinan la ruta para el mejoramiento institucional pero siempre acompañado del resto de la comunidad educativa. Por lo cual se debe fortalecer la cultura organizacional de liderazgo distribuido basado en la confianza entre pares, la cual se puede lograr estimulando la participación entre canales formales e informales.
- En la convergencia de los dos estatutos los directivos docentes deben liderar de manera transformacional, con el fin de lograr la unidad dentro de la diversidad,
- La cultura organizacional debe estar ligada a la estructura de las instituciones educativas de tal forma que se puedan dar las herramientas para la distribución práctica del liderazgo.
- Se debe propiciar el liderazgo dentro de todas las instituciones educativas, ya que el cambio para mejorar la calidad es un proceso sistémico, donde todos los niveles jerárquicos deben estar involucrados, y ante todo realizar los seguimientos a las diferentes estrategias para que no queden relegadas a ideas entusiastas y de esta forma puedan generar cambios en el interior de las instituciones.

Referencias Bibliográficas

- Alazraki, R (2007). *Elaborar fichas*. En I Klein (Ed), *El taller del escritorio universitario* (pp. 84-90). Buenos Aires, Argentina. Prometeos libros.
- Ancona, Deborah, Thomas Malone, Wanda Orlikowski y Peter Senge (2007). “Elogio del líder incompleto”. *Harvard Bussiness Review*, Vol.85, núm.2
- Amador Ortiz, Carlos Miguel. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*. <http://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i15.322>
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela*.
- Avalos, Beatriz (2011). “El liderazgo docente en comunidades de practica”. *Educación*, vol.47, núm. 2, pp.237-252.
- Blanca Marcela Rodríguez A, (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de los aprendizajes en la escuela*.
- Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidad*: Madrid: La muralla.
- Brito M, Chogoyán Herrera E (2016). Liderazgo exitoso en escuela de secundaria Proceso entre la formación profesional y la intuición. Recuperado de [file:///C:/Users/ACER/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoExitosoEnLaEscuelaSecundariaProc-6064477%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ACER/Downloads/Dialnet-LiderazgoDirectivoExitosoEnLaEscuelaSecundariaProc-6064477%20(2).pdf)
- Bolívar, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/3667779.pdf>
- Bravo, H. (2008). *Estrategias pedagógicas*. Córdoba: Universidad del Sinú. p, 52
- Colombia aprende (2018). Recuperado el 20 de agosto del 2019 de <http://www.colombiaaprende.edu.co/es/siempreDiaE/86438>

Colombia. Aprende, 2018. “Lineamientos curriculares”. Recuperado de

<http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/node/107737>

Collao, O (1997). Administración y Gestión educativa. Lima: Asociación grafica educativa. Pág. 114

Congreso de Colombia. (14 de julio de 1991) Artículo 27[Título I]. *Constitución política de Colombia*. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991_pr002.html

Congreso de Colombia. (14 de julio de 1991) Artículo 67[Título I]. *Constitución política de Colombia*. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitución_politica_1991_pr002.html

Compartir palabra maestra (2018). 4 aspectos fundamentales del liderazgo del rector. Recuperado de <https://www.compartirpalabramaestra.org/actualidad/articulos-informativos/4-aspectos-fundamentales-del-liderazgo-del-rector>

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid. McGraw-Hill.

Day. (1998). Promoción de liderazgo es la escuela primaria. México: Ediciones la Muralla S.A

Day. (1998). Promoción del liderazgo en la Escuela Primaria. Traductor: Samuel Gento Palacios. México. Ediciones la Muralla, S.A.

Dufour, R. and Eaker, R. (1998). Professional Learning Communities at Work: Best Practices for Enhancing Student Achievement. Bloomington, Indiana: National Educational Service.

http://www.educando.edu.do/files/7813/3675/7766/El_liderazgo_en_la_administracin_educativa.pdf

Elmore, R. (2008). “Leadership as the practice of Improvement”. B, Pont, D. Nusche y D. Hopkins (Ed.). Improving school Leadership. Vol.2: case studies on System Leadership, OECD, Paris

Fidias, A. (2012). Proyecto de investigación “Introducción a la metodología científica”. Ed Episteme 6 Ed pag 27

- García-Solarte, Mónica. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. En <https://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>
- García, I. (2017). Innovación educativa desde el liderazgo distribuido: Estudio de caso escuela pública española. *Propósitos y representaciones*, 5 (1) ,205 -273 doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.vn1.152>
- Gronn, P. (2009). *Hybrid leadership*. En Leithwood, K Mascal B. y Strauss, T. *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Routledge
- Hallinger, P. (2012). *School leadership that makes a difference: Lessons from 30 years of International research*. Roma: Ministry of education.
- Hallinger, P., Walker, A., (2017). Leading learning in Asia—emerging empirical insights from five societies. *Journal of educational Administration* ,55(2), 130-146.
- Harris, A, & Deflaminis, J. (2016). Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities. *Management in education*, 30 (4), 140-147
- Harris, A, & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. *International electronic journal for leadership in learning*. Recuperado de <http://eprints.gla.ac.uk/75099/1/75099.pdf>
- Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- ICFES (2018). “Classification de planteles Saber 11 del 2018”. Recuperado de https://drive.google.com/file/d/1Jm5WPLRXq5Rz-v_VDLF1haVMt2M3crqw/view
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de educación*, p.304.
- Leithwood, K. (1992) Transforming leadership. The move toward transformational leadership, *Educational Leadership*, 49 (5), 8-12.

- López-Alfaro, P., Osorio-González, F., Gallegos-Araya, V., & Cáceres-Cadena, M. (2016). Liderazgo escolar y eficacia colectiva en escuelas públicas de Bogotá. *Magis, Revista Internacional De Investigación En Educación*, 9(18), 67-84. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m9-18.lee>
- López Yáñez, J., & Lavié Martínez, J. (2010). Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. Profesorado. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 14,71-93
- Mascall, B., Leith Wood, K., Strauss., & Sacks, R. (2009). *The relationship between distributed leadership and teacher academic optimism*. In a Harris (Ed.). Distributed leaderships. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Mauriera, O., Moforte, C., Gonzáles, G. (2014) Mas Liderazgo Distribuido menos liderazgo directivo. Perfiles educativos xxxvi
- MEN (2006). “Evaluar y promover el mejoramiento” Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/1621/article-107321.html>
- Mineduacion (2018).Día E. Recuperado De https://Diae.Mineduacion.Gov.Co/Siempre_Diae/Documentos/2018/147570000099.pd
- Mineduacion. (2009). *Requisitos para el empleo de docente o directivo docente CNSC*. Recuperado de <https://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3/-article-192674>. Html
- Mineduacion. Ley 115 del 2001. Recuperado.https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86098_archivo_pdf.
- MEN. (2005). *Guía para mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Recuperado de https://mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf
- Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio. Del liderazgo transformacional al distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11-24. Recuperado de <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.htm> [Links]

- Murillo, J. (2008). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. (4e, Editor) Recuperado el 19 de mayo de 2019, de Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55140403/>
- Neumerski, CM. (2013). Rethinking instruccional leadership, a review. What do we know about principal, teacher, and coach instruccional leadership, and where should we go from here? *Educational administration quarterly*, 49 (2) 308- 347.
- Northouse, Peter G: Leadership: Theory and Practice (7 Ed.). London: SAGE, 2016. Pág. 184
- Ortiz, M (2011). Marco Teórico conceptual. 1st ed. [eBook] Hidalgo Monica Ortiz. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/marco_teorico_conceptual.pdf
- Perez, A. (2016). Colegios en mal estado frenan la educación en Colombia. *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/opinion/columnista/articulo/colegios/en-mal-estado-frenan-la-educacion-por-angel-perez/226227>
- Pedraja-Rejas, L& Rodriguez- Ponce, E., & Araneda –Guirriman, .C, & Rodriguez -Mardones, P. (2016). La relación entre el estilo de liderazgo del director y la satisfacción de los estudiantes: evidencia desde Chile. *Revista de Pedagogía*, 37 (100), 269-287
- Perez, A. (29 de septiembre del 2016). Colegio en mal estado frenan la educación de Colombia.*Dinero* Recuperado de <https://www.dinero.com/opinión/columnista/articulo/colegio-en-mal-estado-frenan-la-educacion-por-angel-perez/226227>
- Presidencia, 2018 “Aprobado presupuesto general de la nación, enfocado a una mayor equidad. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/181018-Aprobado-Presupuesto-General-de-la-Nacion-2019-enfocado-en-una-mayor-equidad.aspx>
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership*. Paris, OCDE.
- Psicoperspectiva. (2019). Recuperado el 18 de 05 2019 de <http://www.psicoperspectiva.cl>

- Rodríguez, S (2018). Experiencia De Casos Locales. Equipos De Liderazgo Instruccional. Pontificia Universidad Católica De Chile. Recuperado El 16 De Mayo Del 2019 De https://Www.Academia.Edu/14377456/Equipos_De_Liderazgo_Instruccional._Experiencia_De_Casos_Locales.
- Rodriguez, B. (2016). *Descripción del liderazgo educativo Como promotor de aprendizajes en la escuela*. Recuperado <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14797/Rodr%C3%ADguezAr%C3%A9valoBlancaMarcela2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Rodriguez, E, Predaja, L., Ganga.F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: Un estudio exploratorio desde Chile. *Redalyc*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatRepo/2816/281653513010/index.html>
- Salgado, M. (2012). Estudio de caso acerca de liderazgo distribuido en una escuela preparatoria del sur de Chiapas. Tecnológico de Monterrey
- Serrano, M. (2007). Practica de liderazgo compartido para mejorar la escuela. Recuperado de <http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewfile/770/1121>
- Sed magdalena (2019). Decreto 148 para la distribución de la planta docente y directivos docentes 2019. Recuperado de http://www.sedmagdalena.gov.co/decretos/2019/Decreto_0148.pdf
- Sedmagdalena, 2018.”Boletín estadístico general 2018” Tomado de http://www.sedmagdalena.gov.co/link_transparencia/2018/BOLETIN_ESTADISTICO_GENERAL_2018.pdf
- Semana, (2016). Colombia debería dejar de imitar otros países. *Semana*. Recuperado de <https://www.semana.com/educacion/articulo/modelo-educativo-en-Colombia/472246>
- UNESCO (1981). Convenciones, recomendaciones y declaraciones de la Unesco. Editorial servicio de publicaciones del ministerio de educación y ciencia. ISBN 84-369-0910-0
- UNESCO (2014). El liderazgo escolar. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de América Latina y el Caribe. Recuperado de

https://www.academia.edu/9179344/_El_liderazgo_directivo_escolar._Un_estado_del_arte_en_base_a_ocho_sistemas_escolares_de_Am%C3%A9rica_Latina_y_El_Caribe_co-autor_con_Macarena_Hern%C3%A1ndez_y_Gonzalo_Mu%C3%B1oz_Documento_Estrategia_Regional_sobre_Docentes_UNESCO_OREALC_Santiago_2014

Universia (2019). El sistema educativo Finlandés único en el mundo. Recuperado de <https://noticias.universia.es/educacion/noticia/2019/05/30/1164855/sistema-educativo-finlandes-unico-mundo.html>

Zarate, D. (2011). Tesis: "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia", Lima

Anexo 1. Formato de autoevaluación institucional

Secretaría de Educación

Fecha:

IED:

Entidad territorial:

Gestión directiva						
Proceso	Componente	Valoración				Evidencia
		1	2	3	4	
Direccionamiento institucional y estratégico	Principios , Visión y Misión Consensuada					
	Objetivos y metas de la institución					
	Apropiación y consenso del horizonte institucional					
	Institucionalización de políticas inclusivas					
	Total					
Gestión estratégica	Liderazgo Institucional					
	Planes y proyectos articulados					
	Uso de estrategias pedagógicas pertinentes					
	Clasificación y uso de la información					
	Autoevaluación y seguimiento a los procesos					
	Total					

Gobierno escolar	Consejo académico					
	Consejo directivo					
	Comisiones de evaluación y promoción					
	Consejo estudiantil IE					
	Comité convivencia IE					
	Personero Estudiantil IE					
	Consejo de padres de la IE					
	Asamblea padres de la IE					
	Total					
Cultura Institucional	Mecanismo de comunicación IE					
	Fomento trabajo en equipo					
	Identificación y reconocimiento de logro					
	Socialización de prácticas positivas					
	Total					
Clima institucional	Participación de la comunidad educativa					
	Adecuación ambiente físico					
	Conducta de entrada nuevos estudiantes					
	Motivar el proceso de aprendizaje					
	Socialización manual de convivencia					
	Formalización de actividades extracurriculares					
	Acompañamiento a los estudiantes					
	Ruta para el manejo de conflictos					

	Manejo casos difíciles					
	Total					
Relaciones con el entorno	Acudientes y/o Padres de familia					
	Relación con autoridades del ente territorial					
	Relación con otras instituciones					
	Identificación de actores del sector productivo					
	Total					
Total proceso						
Gestión académica						
Proceso	Componente	Valoración				Evidencia
Pedagógico (Diseño curricular)	Actualización de los planes de estudio					
	Apropiación del enfoque Metodológico					
	Recursos para el proceso de enseñanza - aprendizaje					
	Jornada escolar					
	Seguimiento y evaluación					
	Total					
Prácticas pedagógicas positivas	Didácticas y proyectos transversales					
	Estrategias de seguimientos					
	Uso eficiente de los recursos					

	Uso del tiempo efectivo para el aprendizajes					
Gestión de aula	Planeación y formatos					
	Relación en el aula(pedagógica)					
	Aplicación estilo pedagógico					
	Evaluación de los procesos en el aula					
	Total					
Seguimiento a estudiantes (académico)	Uso de las evaluaciones internas y externas					
	Retroalimentación de las evaluaciones					
	Asistencia					
	Recuperaciones					
	Identificación y ayuda a estudiantes con dificultades					
	Seguimiento a egresados					
	Total					
Total Proceso						
Gestión administrativa y financiera						
Apoyo Gestión (académica)	Archivo					
	Matricula					
	Informes académicos					
	Total					

Administración de recursos	Mantenimiento de los espacios físicos					
	Planeación para adecuación de la planta física					
	Seguimiento al uso de los espacios físicos					
	Administración de recursos del aprendizaje					
	Dotaciones y suministros					
	Equipos y recursos (Mantenimiento)					
	Normas e insumos de protección y seguridad					
	Total					
Servicios complementarios	Ayuda e estudiantes con NEE					
	Servicios					
	Total					
Talento humano	Idoneidad de los perfiles					
	Procesos de inducción					
	Procesos de capacitaciones					
	Pertenencia de docente, directivos y administrativos					
	Asignación docente					
	Evaluaciones de desempeño a docentes					
	Programas de estímulos					
	Proyectos de investigación					
	Rutas y manejos de conflicto					
	Mejoras de condiciones para el talento humano					
	Total					

Finanza y contabilidad	Presupuesto FSE					
	Seguimiento contables					
	Socialización ingresos y gastos					
	Control Fiscal					
	Total					
Total proceso						
Gestión de la comunidad						
Accesible	Atención a grupos étnicos					
	Atención a población vulnerable					
	Necesidades de los estudiantes					
	Formulación proyecto de vida					
	Total					
Proyección comunitaria	Escuela de padres					
	Servicios a la comunidad					
	Acceso a medios institucionales					
	Realización servicio social estudiantil					
	Total					
Convivencia y participación	Intervención de los estudiantes					
	Consejo y asamblea de padres de familia					
	Participación de acudientes y/o padres					

	Total					
Riesgos	Prevención de riesgos psicosociales					
	Promoción de conductas seguras , prevención de riesgos físicos					
	Implementación programas de seguridad					
	Total					
Total proceso						

Tomado de https://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf